التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد.

د. هشام بوبكر
جامعة جيجل

ملخص:

يهدف موضوع هذا المقال إلى محاولة تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد محور عمل أي مؤسسة تسعى إلى تحديد إطار عمل استراتيجي قوامه التنبؤ والاستشراف العلمي و العملي، فهذا الأخير يحدد الوجهة الهادفة للمؤسسة ويمنح لها الانسجام والتوازن في ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي كما يؤكد عليه بعض الباحثين المختصين يرتكز في عملياته على تحديد الأهداف بعيدة المدى ورسم طريقة للوصول إليها بفاعلية، فهو بذلك ضروري لمواجهة الظروف غير المستقرة المحيطة بالمؤسسة، و من أهم المعالم التي تهتدي بها في ظل التغيرات الطارئة و المفاجئة، وما يزيد من قيمة الخطط الإستراتيجية حاجة المؤسسات إلى الحفاظ على مكتسباتها المختلفة والمتعددة في السوق وطموحها إلى نيل مكانة تنافسية مرضية فيه.

مقدمة:

ساهمت التحولات في البيئة المحلية و العالمية على تنوعها في زيادة الاهتمام بدراسة الإدارة الإستراتجية، التي تجعل من التخطيط في المستقبل والاستشراف به منهجا للحماية من التغيرات البيئية و المخاطر والصعوبات التي قد تواجهها، حيث تهدف من خلال ذلك إلى تجاوز المشاكل والعراقيل وتوفير الأمن و الاستقرار، معتمدة في ذلك على ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي لتغطية عبء جميع النشاطات و الأعمال الإدارية في المستقبل، بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للإدارة وللمؤسسة ككل- نقصد هنا المؤسسة بمفهومها الواسع سواء كانت مؤسسة ربحية أو غير ربحية بالمفهوم الاقتصادي؛ كأن تكون مؤسسة صناعية أو تجارية أو خدمية، كالجامعات أو مراكز الأبحاث أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات المدنية...الخ- فالمنظمات اليوم على اختلافها وتعددها قد تواجه مشاكل كثيرة يمكن أن تحد من نشاطها، وربما تعرضها إلى الخروج من معترك السوق و المنافسة، فموضوع التخطيط الاستراتيجي بالغ الأهمية وضرورة حتمية على تلك المنظمات التي تناشد التطور، و التي تسعى إلى رفع مستواها إلى مصاف المنظمات المتميزة، لدى حري بها تبني مبادئ التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط الشاملة و الطويلة المدى، والإيمان بضرورة التنبؤ الجاد والذكي بالمستقبل والاستعداد الجيد له، ومن هنا ارتأينا أن نتناول في مقالنا هذا مفهوم الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأهمية هذا الأخير وأنواعه وخصائصه، وبعض المكونات ذات العلاقة به و بنماذجه المختلفة، و التي قمنا بعرض أهمها وأكثرها استخداما أو فعالية من وجهة نظر بعض المختصين في هذا المجال.

1. مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري: لقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم الإستراتيجية فمنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الأهداف بعيدة المدى ومنهم من يرى أن الإستراتيجية هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يجمع بين الرأي الأول والثاني، فيعرف الإستراتيجية على أنها الأهداف بعيدة المدى والوسائل التي تحقق تلك الأهداف،[1] و تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل المؤسسة داخليا وخارجيا، وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات عليها، لتحقيق خاصية مميزة إستراتيجية للمؤسسة لتحسين خدماتها،[2] وبهذا المعنى فإن الخطط الإستراتيجية هي إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية

وأهم العناصر المشكلة لها، والإستراتيجية هي مجموع تلك المكونات و العناصر الإدارية، التي تمثل في مجملها سبب النجاح و محور التطور وثمرة جهد ذلك التخطيط.

و بعبارة أخرى فإن الإدارة الإستراتيجية تتمثل في تلك العمليات التي تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن و المساهمين والمجتمع ككل[3]، فيقصد بالإدارة الإستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة أنشطة أساسية ومتداخلة وهي: تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي) وصياغة الاستراتيجيات وتطبيق الاستراتيجيات وتقييم الاستراتيجيات، والتحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية يشار إليهما بالتخطيط الاستراتيجي[4]، فالإدارة الإستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء، بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود فهي تتطلب بذلك مجهود فكري وكثير من الانضباط والالتزام، كما أن الرغبة والمهارة مطلوبة لاختيار المسارات الزمنية للأداء بدلا من الانتظار حتى وقوع الأحداث والأزمات التي تدفعنا إلى اتخاذ رد فعل موجه بطريقة عقيمة، وفي الكثير من الأحيان يكون الانتظار – بسبب عدم التأكد مما يجب علينا عمله – سببا في تأخرنا للغاية عن اتخاذ إجراء فعال أو حتى تحملنا لنتائج سلبية كبيرة [5]، فالإدارة الإستراتيجية بذلك تقوم باحتواء جميع المراحل و الوظائف الإدارية للمنظمة، إذ يشمل كل ذلك تنمية وتسيير الموارد البشرية والتخطيط لمختلف البرامج المتعلقة بالمؤسسة ولموازناتها، كما تقوم بعملية التقييم والتوجيه و الإرشاد واقتراح البدائل وتحديد الأولويات..الخ.

2. التخطيط الإستراتيجي: يعرف ماك غرات Mc Grath التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية رسمية مستمرة لصناعة القرارات المنظمة والمبنية على تقييمات داخلية وخارجية، ويتضمن تنظيم الناس والمهمات لتنفيذ القرارات وقياس درجة الإنجاز والفاعلية، ويتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية: كيف وصلنا إلى ما نحن عليه؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وكيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نجعل العمل قابلا للتنفيذ؟، ويرى جودستين و نولن و فايفير Goodsten et Nolan et Pfeiffer أن التخطيط الاستراتيجي عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة، لرؤية المستقبل وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، انه تنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المنظمة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المنظمة ككل، كما يعرف كوفمان وهيرمان Kaufman et Herman التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية للتجديد التنظيمي، توفر إطار عمل للتحسين وإعادة هيكلة البرامج و الإدارة وتقييم تقدم المنظمة[6].

فمن هذا المنطلق يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يعمل على توجيه مهام المنظمة وأنشطتها بغرض تحقيق أهدافها، ولا يتاح له ذلك إلا باعتماده على فهم بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية وتحليلها، مع الالتزام بالطرق العلمية في ذلك، ومن ثم يمكن وضع خطة عملية للمنظمة تقلص من فارق الهوة بين ما هي عليه وما تطمح للوصول إليه.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط تشمل وظائف المنظمة، ويقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام للمعلومات وصنع القرارات (الإستراتيجية) على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية، وكذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة، والهدف ببساطة هو استكشاف الفرص والتحديات وتحديد نقاط القوة والضعف وخلق الفرص، وتوظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص وحسن استغلالها، وذلك بتقديم منتج أو منتجات بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة في عالم سريع التغيير[7]، كما أن الإستراتيجيات الخاصة بوظائف المنظمة لها نبع خاص من الأهداف طويلة المدى، إذ أن للإدارة العليا برامج وأهداف تساعد المنظمة على الاستمرار والتطور وتحقيق الأرباح، ومن خلال هذه الأهداف التي تصممها الإدارة العليا توضع من خلالها استراتيجيات أخرى كخطة عمل طويلة

الأجل للوصول لتلك الأهداف، وتوضع مثل هذه الخطط والإستراتيجيات بحسب ما تتطلبه المنظمة من احتياجات لمواجهة الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها.

فالتخطيط الاستراتيجي هو صنع الاختيارات و هو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية لا تستخدم إلا لغرض واحد – مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى – ألا وهو مساعدة المؤسسة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة و من حولها، وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف، وبالطبع فالمقصود بكلمة " استراتيجي " هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط[8].

ولقد أوضحت الدراسات التي أجريت على المنظمات الأمريكية التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي أن أداء هذه المنظمات كان أفضل من التي لم تأخذ به، وأن المنظمات الأولى تميزت بمعدل نمو مرتفع في معدلات المبيعات والأرباح ويعد ذلك للأسباب التالية:

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويتم ذلك من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يمنع التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية والأهداف العامة للمنظمة.

- يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات التي تأخذ به بالفلسفة الإدارية اللازمة، ويساعدها على تكوين وتقييم الأهداف و الخطط والسياسات التي تحدد قراراتها.

- يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمة من زيادة قدرتها على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، فهو يساعد على وضوح صورتها أمام مجموعة المصالح والمخاطر المختلفة التي تعمل بها المنظمة.

- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد لأنه يساعد على تحديد أولويات الأهداف وتوجيه الموارد إليها.

- يساعد على القدرة على التوقع في بعض القضايا الإستراتيجية، فهو يمكن المنظمة من توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر فلسفة إدارية حيث يقتضي تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية، فهو أكثر من كونه إجراءات وأساليب وهياكل[9].

لقد تعددت التعريفات الذي نسجت لتحدد معالم التخطيط الاستراتيجي وحدوده العلمية و العملية، إلا أن الرؤى اختلفت حوله كون الخطط الإستراتيجية عملية إدارية تقوم بتغيير أو تعديل أساليب العمل ونظمه في المنظمات كي تنمو وتتطور وتحقق الكفاءة و الفعالية، أو أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة أسلوب موجه لتلافي العراقيل والمشاكل التنظيمية المختلفة، أو بالأحرى هو فلسفة إدارية معقدة تصبو إلى تحقيق أهداف المنظمات وفق تصور أصحابها (قادتها وعملين بها في جميع مستوياتها الإدارية).

3. أنواع التخطيط الإستراتيجي: يفرق الكثير من المختصين و العلماء في مجال الإستراتيجية بين نوعين من التخطيط، الأول هو التخطيط التشغيلي أو التقليدي وهو يهتم بوضع الخطط الخاصة بالأنشطة الدورية المتجددة للمنظمة على المدى القصير أو المتوسط، والثاني هو التخطيط الاستراتيجي وهو يحدد الإطار العام والأهداف الشاملة بعيدة المدى للمنظمة

وضعا في الاعتبار العوامل المساعدة والعقبات التي قد تواجه التنفيذ، ويكون التعديل في هذا النوع من التخطيط بسيط ومتباعد في الفترة الزمنية.[10]

و يختلف التخطيط التشغيلي عن التخطيط الاستراتيجي فيما يلي:

- التخطيط التشغيلي أقصر زمنيا من التخطيط الاستراتيجي.
- التخطيط التشغيلي يهتم بعنصر الوقت أما الاستراتيجي يهتم بنوعية التحقق.
- التخطيط التشغيلي تحليلي وليس بالضرورة مبني على رؤيا، أما التخطيط الاستراتيجي مبني على رؤيا مستقبلية للمؤسسة.
- التشغيلي تخطيط في حدود الموارد المتاحة والتخطيط الاستراتيجي يحاول خلق فرص جديدة وموارد محتملة.
- التخطيط التشغيلي يعتمد على رد الفعل لسياسات معلومة ويستخرج من الماضي، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على المبادرة و الابتكار واكتشاف الطاقات ويدعو للتغيير الايجابي.
- يركز التخطيط التشغيلي كثيرا على الناحية التكنيكية و العمليات التنفيذية، ويركز التخطيط الاستراتيجي أكثر على الناحية النظرية مع محاولة تطبقها عمليا.
- التخطيط التشغيلي يركز على تحليل الحقائق والبيانات الكمية، التخطيط الاستراتيجي يركز على البيانات الكيفية والاستنتاجات المحسوسة.
- في التخطيط التشغيلي العاملون سلم وظيفي وثقافة بيروقراطية، وفي التخطيط الاستراتيجي العاملون في وحدة عضوية حول هدف و رؤية مشتركة وثقافة متجانسة.
- يركز التخطيط التشغيلي على الكفاءة أما التخطيط الاستراتيجي يركز على الفاعلية.
- التخطيط التشغيلي ربما لا يشغله تحليل البيئة الخارجية، أما التخطيط الاستراتيجي يهتم بتحليل البيئة الخارجية وتفاعلها مع البيئة الداخلية.
- التخطيط التشغيلي أحادي التوجه، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على التعاون و العمل الدؤوب.
- التخطيط التشغيلي يعتمد على الحقائق والبيانات الكمية، أما التخطيط الاستراتيجي يعتمد على الرؤيا والنوعية[11].

فالتخطيط التشغيلي والتخطيط الاستراتيجي مختلفان تماما عن بعضهما البعض وينفصلان في ثلاث نقاط جوهرية، الأولى تتعلق بالمدة الزمنية ذلك أن الأول يخطط لسنة أو سنتين بيد أن الثاني يخطط على الأقل لمدة خمس سنوات، وذلك راجع إلى عدة اعتبارات منها حجم المؤسسة أو المشروع وحجم الاستثمارات و الإمكانات المتاحة وقوة المنافسة السوقية..الخ، كما يهتم التخطيط التشغيلي بوضع الخطط للإدارة و الأقسام، أما التخطيط الاستراتيجي فاهتمامه بالإدارة بل الأبعد من ذلك، أضف إلى كل ما سبق من اختلافات التباين في محتوى التخطيط الذي يتجاوز في التخطيط الاستراتيجي حدود نقاط القوة و نقاط الضعف والفرص و المخاطر والميزانيات..الخ، بل هو فلسفة تؤمن بتحقيق الأهداف و الغايات التي تدفع بالمنظمة قدما نحو التقدم و النجاح والاستمرار، فهي موجهة نحو تحقيق النوعية و الفاعلية وتمكين جميع أجهزتها.

4. أهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده: تكمن فوائد و أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره طريقة لتفادي المشاكل والعراقيل التنظيمية فيما يلي:

- عملية داعمة للإدارة بشكل عام.
- يوفر رؤيا مشتركة وسبب للوجود.

- يزيد من الالتزام.
- متطلب أساسي لعملية تجنيد الأموال.
- فرصة لتجديد الأولويات.
- إمكانية التعامل مع الأزمات و المهددات.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأمثل.
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية و الخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- يحقق التخطيط الاستراتيجي الأمن النفسي للأفراد و الجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة[12].

ولكن على الرغم من كل ما سبق ذكره من أهمية و فائدة للتخطيط الاستراتيجي يبقى ذلك متفاوت الأثر بين مختلف المنظمات والمؤسسات، فالأفضلية بطبيعة الحال إلى المؤسسات التي تعتمد في عملها على التخطيط الاستراتيجي عن مثيلاتها التي لا تعتمد على ذلك، "وهذا الأخير بناء على إحصائيات علمية وعملية بنسبة 30% فقط تقر بتلك الأفضلية، وهذه النسبة هي المتوسط العام فهناك من المنظمات التي لا تملك مثل هذه الخطط الإستراتيجية وهي في الواقع تعرف نجاحا باهرا، و على عكس ذلك هناك من المنظمات التي تمتلك خططا إستراتيجية وفشلت فشلا دريعا"[13]، فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة وطريقة عملية وعلمية نجاحه يقف على قوة وفعالية القائمين عليه؛ أي فريق التخطيط يتحمل المسؤولية الأكبر في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.

5. خصائص التخطيط الاستراتيجي: يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عديدة يمكن إجمالها كالأتي:

- الآثار الطويلة الأجل لأن إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة لا يظهر في أجال قصيرة، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- المشاركة الواسعة وذلك ابتداء من الإدارة العليا و نزولا إلى العاملين والمستفيدين و الجمهور وغيرهم.
- المرونة كي يستطيع التخطيط الاستراتيجي مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- حشد الطاقات الكامنة و الموارد المتاحة الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة، و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي، فبالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر بغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- الترتيب للخيارات و الأولويات أمام المنظمة كي تسلكها في خطتها التنفيذية، ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها[14].

فالتخطيط الاستراتيجي هو طريقة أو خطوات تحدد من خلالها الأهداف بعيدة المدى أو ما يسمى بالرؤيا، ومن خلال هذه الأخيرة يمكن تحديد المسلك الذي يوصل إلى ذلك، فالتخطيط الاستراتيجي لا يتعامل مع الأهداف قصيرة المدى وهو من مسؤولية الفريق القائم عليه بالدرجة الأولى، وكذا جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكل من له علاقة بالمنظمة بما في ذلك الجمهور المتعامل معها.

6.مكونات ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي:

1.6.الرؤيا: تمثل واقعا بعيد المدى لا نلمسه حاليا قد نصله أو لا نصله ولكنه وضع مستقبلي نحلم بالوصول إليه[15]، فالرؤيا هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية (مثلا بعد 10 سنوات كم عدد أعضاء شركتك، ما هي ترتيباتك.. فالذي يستطيع الإجابة له رؤيا)، وهذه النقطة محددة بحجم المنظمة بعد 5 أو 10 أو 15 سنة، والرؤيا هي مجموع الأهداف بعيدة المدى- المالية والبشرية والربحية..الخ[16].

فالرؤى إذن هي:

- حلم تريد المنظمة تحقيقه.
- تطلعات وطموحات المنظمة.
- جسر ما بين الحاضر و المستقبل تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- شيء يمكن الاقتناع به قابل للتحقيق.
- إحساس بغرض نبيل و وتر انفعالي يحفز الناس للعمل و الالتزام.
- تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها واتجاهها في المستقبل.
- صورة ذهنية واضحة لمستقبل مرغوب فيه.
- هي فقرة تصف المستقبل المنشود وليس المستقبل الذي يمكن توقعه.
- النموذج الذهني لحالة مستقبلية لعملية أو لمجموعة أو لمنظمة ما[17].

ومن هذا المنطلق فالرؤيا تقوم بتوضيح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة إذ تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ كما تعد بمثابة حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه، فيجب بذلك على الرؤيا أن تكون واقعية وصادقة ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم ومناسبة وطموحه ومستجيبة للتغيير، كما يجب أن توجه الرؤيا طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل وتتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة[18].

ومن مجمل ما سبق فإن الرؤيا ليست هي الخطة بل هي عبارة عن طموح و تصور موجه نحو مستقبل مفترض يجب أن تصل و تقف عليه المؤسسة، فهي الأهداف التي نريد تحقيقها والوصول إليها حيث يجب أن تكون قابلة للتحقق وتتصف بالاختصار و الوضوح، فالرؤيا هي حلم وخيال كلما زادت قدرتك على ذلك زادت قدرتك على التخطيط بنجاح.

2.6.الرسالة: هي أكثر واقعية تساعدنا في التعرف على الطريق و الوسائل التي تقودنا إلى تحقيق الرؤية[19]، والرسالة هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين أن يذهب الكاتب، وهي توضح بأن الكاتب يعرف إلى أين يذهب، فالرسالة تصف المؤسسة تماما من خلال:

الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة وما الذي تسعى لتحقيقه.

العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.

القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة[20].

فالرسالة هي جملة تلخص من نحن وماذا نريد؟[21].

ومن مواصفات الرسالة الجيدة:

- التركيز على الأعمال الفعلية أو الحالية للمؤسسة.
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

- يتم التعبير عنها بشكل عام ومختصر وليس بشكل تفصيلي.
- قابلية التحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- إمكانية التطبيق والاستفادة من الموارد المتاحة.
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة.
- إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة والمستفيدين من خدماتها.
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمؤسسة.
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة.
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلا[22].

فالرسالة الجيدة تكون في جملة مختصرة تحدد عمل المؤسسة من خلال التعريف بمجال اختصاصها ونشاطها، وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات، وأن تكون تحتوي على أهم قيم المؤسسة؛ أي ما تعتبره هذه الأخيرة ذا قيمة مادية أو معنوية، كما لا تهمل الرسالة الناجحة و الجيدة الجمهور المستهدف بالتحديد.

3.6.القيم: هي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون في تطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم [23]، والمقصود هنا ليس الأخلاق- الإدارة لا تؤمن بالأخلاق في علم الإدارة الغربي- فالقيم هي كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة، ومن أعلى القيم عند مختلف الشركات " الربح"؛ أي الشيء الذي له قيمة كبيرة، ومن القيم كذلك " الحصة في السوق" حتى وإن كانت في مركز خيري، فالإدارة بشتى أنواعها – إدارة حزبية، دينية، ثقافية..الخ- لا بد من تحديد قيم بعقلية الحصة في السوق[24].

و القيم هي بمثابة الضوابط التي تحكم عمل المؤسسة، ودائما ما تكون:

- غير محددة بزمان ومكان وأشخاص.
- قيم داخلية للعاملين في المؤسسة.
- تربط وتجمع العاملين.
- تعكس الأخلاقيات المهمة للمؤسسة.
- المبادئ الأخلاقية والنزاهة.
- المهنية و التفوق.
- روح الفريق الواحد.
- الاتصال بفعالية[25].

فتحديد قيم المنظمة ضروري في نجاح التخطيط الاستراتيجي، فمن خلالها يتم تحديد الاستراتيجيات والأهداف وكيفية تحقيقها و الوصول إليها، كما يساهم تحديد قيم المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة و مواجهة الطوارئ والمشاكل والحوادث العارضة، واختيار حيال ذلك البدائل الملائمة للتغلب على المخاطر و مواجهتها.

7. بعض نماذج التخطيط الاستراتيجي: تختلف نماذج التخطيط الاستراتيجي بحسب طبيعة كل منظمة ووضعها وبحسب أهدافها ومسؤولياتها، ولقد اختلف بعض الباحثين في تحديد أنواع هذه النماذج وعددها، فنجد مثلا "بلال خلف

السكارنة" في كتابه "التخطيط الاستراتيجي" قد حدد ثلاثة وعشرون 23 نموذجا، كما نجد "طارق محمد السويدان" تحدث عن ثلاثة عشر13 نموذجا في بعض كتاباته ومحاضراته، وليس كلها على نفس الدرجة من الأهمية كما يرى هذا الأخير، و هناك العديد من الباحثين و العلماء من له رأي مغاير في هذا الشأن، ولكننا سنعرض في هذه الورقة البحثية أهم النماذج وأكثرها استخداما أو فعالية كما يرى "طارق محمد السويدان".

- نموذج التحليل الرباعي سوات "swot".
- التخطيط بالسيناريو "Scenario planning"
- نموذج التخطيط المقاس بالأداء PMSP
- نموذج فايفر.Pfieffer

1.7.نموذج التحليل الرباعي سوات "swot": وهناك من يطلق عليه نموذج"هارفارد" لأن أصل هذا النموذج من الجامعة الأمريكية هارفارد.

ينطلق من أربع 04 كلمات:

- نقاط القوة Strengths: القوة الداخلية للمؤسسة.
- نقاط الضعف Weaknesses: الضعف الداخلي للمؤسسة.
- الفرص المتاحة Opportunities: خارجية قد تحرك عمل المؤسسة.
- المهددات (المخاطر المتاحة) Threats: خارجية قد تحرص عمل المؤسسة[26].

فعند القيام بالتخطيط الاستراتيجي عن طريق هذا النموذج، نقوم بمناقشة أهم تلك النقاط الأربعة من خلال تحديد قوة المؤسسة وتميزها والضعف الذي يعتريها، كما يتم تحديد أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والمخاطر المتوقعة التي قد تواجهها في المستقبل، وهناك من الباحثين و المهتمين بهذا المجال من يرى بأن نقاط القوة والضعف هي نقاط تأتي من داخل المؤسسة، أما الفرص والمخاطر تأتي من خارج المؤسسة، وهناك من الباحثين من يتصور بأن نقاط القوة والضعف موجودة فعلا وليس شيء منتظر سيأتي فيما بعد، أما الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجه المؤسسة يمكن أن توجد.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها، أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة، أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها، بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتا، حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات، إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها[27].

1.1.7. خطوات نموذج التحليل الرباعي سوات: تتمثل خطوات هذا النموذج التخطيطي فيما يلي:

- تحديد النقاط الأربعة السابقة (القوة و الضعف والفرص والمخاطر).
- تحويل هذه النقاط الأربعة إلى أهداف، فكل نقطة قوة هي هدف وكل نقطة ضعف علاجها هو هدف، وكل فرصة تحقيقها و استغلالها هدف، وكل خطر يمكن أن نحتاط منه هو كذلك هدف، فهي بذلك مسألة صياغة ف50% من الجهد في نموذج سوات يتجلى في هذه المرحلة من التحليل.

- نقوم بتحديد كيف نصل إلى تلك الأهداف، من؟ متى؟ أين؟ كيف؟ كم ستكلف؟.
وطريقة تحليل نموذج سوات مسيطرة على عالم التخطيط تستخدم في التخطيط الاستراتيجي كما تستخدم في التخطيط التشغيلي، ف83 % من الخطط الإستراتيجية تكتب بطريقة سوات، أما في التخطيط التشغيلي هي أكثر من ذلك من حيث الاستعمال ونسبت نجاحها في هذا الأخير جيدة جدا، أما نسبت نجاحها في التخطيط الاستراتيجي 30% فقط و70% منها فاشلة، إذ يعود السبب في ذلك لعدم معرفة المخططون كيفية تطبيق نماذج أخرى من التخطيط الاستراتيجي[28].

2.7. نموذج التخطيط بالسيناريو Scenario planning :
السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبنى على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي مدخلات، لكن بناء السيناريوهات ليس أمرا هينا وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها[29].

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أن تؤكد على تحديد القضايا والأهداف، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي[30]، تستعمله وزارة الدفاع الأمريكية بشكل كبير، و وزارة الخارجية الأمريكية ومعظم وزارات الدفاع في العالم[31]، وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ؛ أي أنه مناسب لوضع خطة بديلة بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.
ووجود عدد من السيناريوهات يتيح للمنظمة مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة، ومن ثم تلجأ تلك المنظمة إلى تخمين أو توقع أو تنبأ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطة موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات[32].

1.2.7.خطوات التخطيط القائم على السيناريو: سنعرض هذه الخطوات على النحو التالي:
- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصور ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى.
- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام).
- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.
- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.
- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيرا على المنظمة[33].

إن البيئة الخارجية المتغيرة للمنظمة والظروف المحيطة به، كالتشريعات القانونية والبنى الاجتماعية والتنظيمات الاقتصادية و السياسية هي مصدر التحليل في هذا النموذج، حيث يتم تحديد ذلك من خلال اكتشاف وتحديد مجموعة من القوى المتغيرة التي تساهم في دعم المنظمة وتقويتها، سواء كانت تلك القوى الخارجية جيدة مساعدة أو سيئة مثبطة، فتعديل هذه الأخيرة وإصلاحها من شأنه أن يساعد على تطويرها و تحسينها، وبهذا يمكن للمنظمة اختيار الإستراتيجية التي يمكن من خلالها مواجهة التحديات و التغيرات الموجودة في البيئة الخارجية.
ونجد كذلك في هذا النموذج من التحليل أربع خطوات مماثلة وهي أكثر وضوحا واختصارا عل الشكل التالي:

- الخطوة الأولى تتمثل في تحديد الاحتمالات الرئيسية التي يمكن أن تحدث، وهي في الغالب تكون قليلة.
- الخطوة الثانية تحديد شجرة للاحتمالات، فكل احتمال رئيسي له احتمالات فرعية ثم فرع الفرع، وفرع فرع الفرع.
- الخطوة الثالثة هي الأصعب لأنها تعطي نسبا مئوية ومجموع هذه النسب يساوي 100 %، وترجع الصعوبة في ذلك إلى كون تلك النسب توضع عن طريق دراسات محددة أو من خلال التصور الشخصي(المعلومات والخبرات).
- الخطوة الرابعة تحدد المسار الأكثر احتمالا ثم تبني تقديرات على ما سيحدث[34].

فهذا النموذج مبني على وضع الاحتمالات و التوقعات التي يمكن أن تظهر في المستقبل مع تجنب الوقوع في العواطف والهوى عند تبني تلك الاحتمالات، ثم إعطاء قيم كمية لتلك الاحتمالات حتى يسهل ضبطها و قراءتها وثم تفسيرها وتحليها في ضوء الواقع، ومن ثم إعطاء بدائل وتقديرات للحلول وإن حدث شيء غير متوقع يمكن تغيير الاحتمالات، لأن هذا النموذج من التحليل قد درس كل الاحتمالات والتوقعات المفترضة.

3.7. نموذج التخطيط المقاس بالأداء PMSP: يعتبر الرقم صفر "0" في أي مؤسسة هو الرقم الأكثر حساسية بالنسبة للأرباح، فأكثر من هذا الرقم تعد مؤسسة رابحة وقل من ذلك الرقم فهي إذن مؤسسة خاسرة ومفلسة، وهذا ما نجده في أغلب شركات العالم إلا الشركات التي تعمل بالتخطيط المقاس بالأداء، فهي تنظر إلى المعادلة بطريقة مختلفة وفلسفتها في ذلك لا تعتمد على هدف ثابت، فالهدف يقوم على مدى أفضلية الشركة من السوق مثلا ب5% أو 10% . ففي هذا النوع من الشركات يمكن أن تكون تحت الرقم صفر"0" ولكن مع ذلك تحقق أهدافها، فهذا النوع من التخطيط خاص جدا مرتبط في الأساس بالأسواق التي تعرف تقلبا مستمرا، ففي هذا النموذج يجب على القائمين بالتخطيط أن يكون لهم السبق في الحصول على المعلومات المفصلة والدقيقة و السريعة والآنية، فطريقة التخطيط الاستراتيجي PMSP طريقة غير عادية ونتائجها جد مبهرة[35].

يستخدم التخطيط الاستراتيجي المقاس بالأداءPMSP في المؤسسات المالية خاصة، كأسواق البورصة التي تتعامل مع مختلف السلع و العملات التي تعرف تغيرا دائما وعدم الاستقرار في قيمها المادية و المالية، والقائمون على هذا النوع من التخطيط يكونون على درجة عالية من التخصص في الحسابات المالية مثلا، ويمتلكون العديد من مصادر المعلومات والأخبار المتنوعة التي تساعدهم على التنبؤ وتدعم قدرتهم على التوقع بالأحداث والتغيرات التي قد تحث في المستقبل، حتى يتمكنوا من القيام بخطوات إستباقية تزيد من فرص النجاح لديهم و تساهم في تحقيق الأرباح.

4.7. نموذج فايفر Pfieffer: يتلخص نموذج فايفر بالقول أن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها، ويدعو إلى اعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال التدقيق والفحص البيئي و الاعتبارات التطبيقية [36]، فيعتمد بذلك فايفر في نموذجه هذا على عشر 10خطوات إستراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط واستعراض القيم ثم بناء الرؤيا وصياغة الرسالة، وبعد ذلك تحديد مجالات العمل الإستراتيجية و وحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة، ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية و تحليل الفجوات ومنه ينتقل إلى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العمل.

1.4.7.خطوات التخطيط الاستراتيجي فايفر:

1.1.4.7. التخطيط للتخطيط Planning to Plan: و يعني التخطيط من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي ويتم التخطيط للتخطيط من خلال:

- ✓ تشكيل فريق التخطيط المكلف بهذه المهمة، وإعطاءه الصلاحيات اللازمة لكتابة الخطة و تحديد وقت لإنجاز الخطة وغالبا يكون بين 3 – 6 أشهر.
- ✓ تحديد مدة الخطة الإستراتيجية وهي تتراوح من 5 – 20 سنة، وأحيانا أكثر من ذلك إذا كانت الخطة لدولة وليست لمنظمة.
- ✓ فريق التخطيط الفعال هو فريق متنوع التخصصات على أن لا يكونوا من قسم واحد، فمن الممكن أن يشارك موظفي من الإدارات التالية (التخطيط، الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، مسئول المنظمة، مستشار خارجي)[37].

فأول خطوة في التخطيط للتخطيط هو تشكيل فريق للتخطيط لأن أولى أسباب فشل التخطيط هو تشكيل فريق بطريقة غير صحيحة، ويكون العدد الأمثل للفريق ما بين 5 و7 أفراد بحيث يكون كل واحد منهم متخصص في مجال معين، ثم تحديد المدة المثالية للخطة الإستراتيجية التي تتماشى وحجم المؤسسة و نشاطها، فالمؤسسة الصغيرة التي يساوي عدد أعضائها الملتزمين 100 عامل تكون مدة الخطة الإستراتيجية 05 سنوات، والمؤسسة المتوسطة التي يتراوح عدد عمالها الملتزمين ما بين 100 و 500 عامل مدتها الإستراتيجية المثالية 10 سنوات، أما المؤسسة الكبيرة التي يزيد عدد عمالها الملتزمين عن 500 عامل فالمدة الإستراتيجية المثالية تتراوح ما بين 15 و20 سنة، - في هذه المرحلة يتم اختيار نموذج التخطيط ثم يصدر تعميم لجميع مديري الإدارات للتعاون مع الفريق وتحديد صلاحياته- ويستثنى من كل هذا المؤسسات التي تعمل في التكنولوجيا أو التي تدير الأموال الطائلة والتي تعرف حركية مستمرة في السوق[38]، فهي بذلك في حاجة إلى استراتيجيات دورية وباستمرار لمحاكاة حركية السوق والواقع الديناميكي، ففي هذا النوع من المؤسسات من الأحسن أن تكون المدة الإستراتيجية المثالية لا تتجاوز الخمس 05 سنوات.

2.1.4.7. استعراض القيم Values: القيم هي الأمور شديدة الأهمية بالنسبة لفريق التخطيط والمنظمة وتعتبر ثوابت لا يمكن التنازل عنها، وعلى الخطة الإستراتيجية أن تكتب دون أن تنتهك هذه القيم وتخرج عنها، ومن أمثلة القيم: الربح، الحصة السوقية، الشفافية، الالتزام بالشرع، الجودة العالية، الرضا الوظيفي..الخ [39]، و استعراض القيم تعتبر مرحلة قصيرة مقارنة بمراحل نموذج فايفر الأخرى، حيث يتم استعراض القيم بسرعة ومناقشة ما تم الاتفاق عليه وما تم الاختلاف حوله ثم تعرض على القائد[40]، فالقيم هي كل ما يمثل الضوابط الأخلاقية والحدود المعنوية و المادية للمؤسسة، فبالإضافة إلى قيمة الالتزام والصدق و التفاني والأمانة والثقة نجد الربح والتفوق والحصة في السوق وهي من أهم القيم المقدسة لأي مؤسسة.

3.1.4.7. بناء الرؤيا Vision: لا يمكن أن نخطو خطوة واحدة نحو المستقبل بدون رؤيا مرشدة، فالرؤيا هي مجموعة الأهداف بعيدة المدى يتم كتابتها بالتفصيل ثم صياغتها بشكل إجمالي ومختصرة، فالرؤيا التفصيلية نحتفظ بها في منظمتنا و الرؤيا الإجمالية المختصرة نخرجها للجمهور والعملاء ونعرضها في كل مكان[41]، والرؤيا هي تلخيص أهداف المؤسسة في المستقبل بشكل يكون قابل للقياس، فالرؤيا تخص المؤسسة فقط وهي غير صالحة لكل زمان ومكان[42].

فيمكن تحديد الرؤيا بمعرفة الإجابة على مجموعة من الأسئلة تكون مبهمة وغير واضحة، كأن تطرح السؤال عن نوع العمل والمهام المستقبلية وعلى نوع الزبائن والعملاء المستهدفين من خلال ذلك النشاط، كما يمكن التساؤل عن كيفية استقطاب العملاء وكيفية التعريف بالمنتج وبالمؤسسة، وكيف يمكن تقديم الخدمة والمنتج وكيف يمكن التعامل مع شركاء المؤسسة في السوق وإفادتهم...الخ.

4.1.4.7. كتابة الرسالة Mission: هي جملة تلخص من نحن؟ وماذا نقدم؟ وهي غالبا معروفة من قبل العـــاملين في أي مؤسسة لكنها مهمة لكي تذكرنا بمسارنا وتخصصنا الذي يجب أن لا ننحرف عنه، مثلا رســـالة "آيفـــوري للتـــدريب والاستشارات""التدريب الاحترافي والنوعي للممارسات الإدارية والقيادية العالمية بما يمكن عملاءنا من إعـــادة صـــياغة مفاهيم العمل وتطوير الأداء" [43]، والرسالة لا تحتوي على أرقام مثل الرؤيا وعند كتابتها يجب تجنب الكلمات التي تضعف الرسالة مثل: نحاول، نعمل، نسعى..الخ، ويجب أن تكون الرسالة عند صياغتها مختصرة وسهلة الحفظ، والرسالة الجيـــدة يشعر قارئها بالفخر[44]، فمن خلال الرسالة يمكن معرفة كيف تحقق المؤسسة رؤيتها، فهي بمثابة هدف المؤسسة والسبب في وجودها و بقائها وتوسعها ونموها.

5.1.4.7. مجالات العمل الإستراتيجية LOB's:ما هي المجالات التي ترغب المنظمة أن تخـــدم بهـــا Lines of Business ويفضل أن لا تزيد عن 3 مجالات، أو يتم تأسيس منظمة منفصلة تقوم بمجالات أخرى في حال الزيادة عـــن ثلاثـــة[45]، ويقصد من هذا الاختصاص في مجال العمل وعدم الخلط بين الاهتمامات في مؤسسة واحدة، فليس مـــن المعقـــول ولا المنطقي أن تكون مؤسسة تهتم بالبناء والتعليم والتغذية في نفس الوقت ونفس المكان وتعرف نجاحا باهرا في كل ذلـــك، فعلى الأقل أن يكون بين مجالات العمل في المؤسسة الواحة تربطا وانسجاما في طبيعة ونوع النشاط والمنتج.

6.1.4.7. وحدات العمل الرئيسية SBU's والوحدات المساندة SU: فداخل كل مجال عمل هناك وحدات عمل رئيسية و وحدات مساندة [46]، فهي كل منتج أو خدمة من صلب العمل قابلة للاستقلال[47]، مثلا مؤسسة نشـــاطها الرئيســـي الطباعة والنشر والتوزيع تقوم بمهام مساندة كعمليات الإشهار والاتصال، هذه الأخيرة التي يمكن أن تكـــون نشـــاطات مستقلة تماما.

7.1.4.7. مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's:هي الأهداف محددة بأرقام توضح الحد الأدنى الذي يجب أن تحقيقه خـــلال فترة الخطة، وتكتب مؤشرات الأداء لكل من (LOB's + SBU's + SU's) وبمجموعها تتشكل أهداف جميع المنظمة والتي إذا تحققت خلال فترة الخطة تكون قد تحققت الرؤيا[48].

8.1.4.7. تحليل الفجوات Gap Analysis: بعد كتابة جميع المؤشرات في جميع وحدات العمل والإدارات المختلفة يـــتم تحليلها للتأكد أنها ملائمة، وسواء كانت هناك مؤشرات غير واقعية أو غير طموحة وعادية يجب الحرص على الوصـــول لمؤشرات ملائمة وطموحة[49].

9.1.4.7. تنفيذ الخطة Implementation : اعتماد القيادة للخطة وشرح الخطة باختصار لكل الناشطين الموجدين داخل التنظيم بالتفصيل والتأكد من التزام الجميع بالخطة[50]، ويتم ذلك من خلال الاجتماعات واللقاءات التي تتم مع مختلـــف المسئولين بالمؤسسة، ومع جميع الموظفين والعاملين المهتمين بشؤونها.

10.1.4.7. دمج الخطة الإستراتيجية مع خطة العمل Business Planning: يتم إرسال جميع مؤشرات الأداء للأقســـام التنفيذية لكي يتم دمجها مع خططهم التشغيلية حتى لا يغردوا خارج السرب[51]، لأن أهداف الخطة التشغيلية تأتي مـــن الواقع عن طريق تحليل سوات، والخطة الإستراتيجية تأتي من القيادة ولذلك يجب دمج الأهداف من القيادة مع أهـــداف الخطة التشغيلية[52]، فالتخطيط التشغيلي يستخدم بفاعلية عندما نقوم بالتنفيذ في الآجال القصيرة التي لا تتجاوز خمس 05 سنوات، أما التخطيط الاستراتيجي فتكون له الحاجة عندما يكون تفكيرنا طويل الأمد إذ يمكن أن يتجاوز عشرون 20 سنة في بعض الأحيان.

خاتمة:

تساعد الخطط الإستراتيجية على وضع مختلف البرامج لتحديد الأولويات وتحقيقها، حيث تعمل تلك البرامج بالاعتماد على أبعاد و ملامح تحددها مكونات أساسية تتمثل في الرؤيا و الرسالة والقيم، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من إحكام السيطرة على إمكاناتها و مواردها المتوفرة وترشيدها، و يعمل على كسر ضبابية المستقبل و الحد من عوامل عدم التأكد بالبيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة المحيطة بها، فالتخطيط الاستراتيجي على اختلاف نماذج وتنوعها أصبح من أهم الشروط الأساسية لتحقيق التطور والنجاح في ظل عالم أكثر ما يميزه السرعة وعدم الاستقرار، فالتنبؤ بطرق علمية و مدروسة يمكن من بلورة رؤى مستقبلية متفائلة وطموحة، فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم علوم الإدارة الحديثة إذ يعتمد على الطرق العلمية والعملية لبلوغ الأهداف وتحقيقها، فله بذلك آثار ونتائج جد إيجابية على مختلف المؤسسات– إنتاجية كانت أم خدمية- ولكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي يبقى مجرد طريقة أو أسلوب، نجاحه مرهون بمستوى وكفاءة القائمين عليه و مدى قدرتهم على ترجمة نماذجه وخطواته على أرض الواقع.

المراجع و الهوامش:

1. إبراهيم توهامي و آخرون: قضايا سوسيو-تنظيمية، البدر الساطع للطباعة و النشر، ط01، العلمة، 2013 ، ص115.
2. عصام محمد عبيد: التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية و الرسالة في مجتمع المعرفة: www.almustafauniversity.com/wp-content/uploads/2016/04/elebda3.net-7327.pdf يوم: 2016/10/12 الساعة: 21:20
3. غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص182.
4. منصور محمد إسماعيل العريفي: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط02، صنعاء، 2011، ص16.
5. محمد حسن يوسف: التخطيط الاستراتيجي: www.saaid.net/Doat/hasn/113.htm يوم: 2016/10/07 الساعة: 22:15.
6. باسم علي حوامدة: دليل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات:faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=169629 يوم: 2016/09/19 الساعة: 20:09
7. إبراهيم توهامي وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 119، 120.
8. محمد حسن يوسف: مرجع سابق.
9. حسنية محمد حسن الحبشي: الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2009/ 2010، ص، ص 68، 69.
10. التخطيط الاستراتيجي: www.npi-connect.net/documents/592341/749044 يوم: 2016/09/19 الساعة 20:35
11. عصام محمد عبيد: مرجع سابق.
12. حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص70.
13. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: www.youtube.com/watch?v=bUlni0Uhuow يوم: 2016/02/25 الساعة 22:05
14. بلال خلف السكارنة: التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، 2010، ص 113.
15. حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص72.
16. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
17. مدحت محمد أبو النصر:مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص، ص 98، 99.

18. زياد محمد ثابت: تنظيم وتنفيذ وتقويم ورشة عمل لعشرين مديرا حول التخطيط الاستراتيجي:
dr-ama.com/wp-content يوم: 2016/05/14 الساعة: 11:00
19. حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق: ص72.
20. زياد محمد ثابت: مرجع سابق.
21. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
22. باسم علي حوامدة: مرجع سابق
23. زياد محمد ثابت: مرجع سابق.
24. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
25. باسم علي حوامدة: مرجع سابق.
26. حسنية محمد حسن الحبشي: مرجع سابق، ص75.
27. زياد محمد ثابت: مرجع سابق.
28. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
29. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: كيف تكتب خطة إستراتيجية؟، الإبداع الخليجي، قرطبة للنشر و التوزيع، الرياض، 2003، ص25.
30. بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 120.
31. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
32. طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: مرجع سابق، ص25.
33. بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 121.
34. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
35. المرجع نفسه.
36. بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 118.
37. ثابت حجازي: ملخص التخطيط الاستراتيجي بأسلوب فايفر:
38. www.thabethejazi.com/article-9 يوم:2016/11/02 الساعة: 21:50
39. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
40. ثابت حجازي: مرجع سابق.
41. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
42. ثابت حجازي: مرجع سابق.
43. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
44. ثابت حجازي: مرجع سابق.
45. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
46. ثابت حجازي: مرجع سابق.
47. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
48. ثابت حجازي: مرجع سابق.
49. المرجع نفسه.
50. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.
51. ثابت حجازي: مرجع سابق.
52. طارق محمد السويدان: محاضرات حول نماذج وخطوات التخطيط الاستراتيجي: مرجع سابق.